

FARKAS GYULA*

Az ezredforduló menedzsmentjének szerepe a társadalmi és technikai fejlődésben

Az 1995. évi ankétunkon közel hasonló címmel („A menedzser újszerű szerepe az ezredforduló társadalmában”) már tartottam előadást, így a mai mondandóm tulajdonképpen ennek kiegészítése. Korábbi előadásomban (olvasható a „Tanulmányok a természettudományok, a technika és az orvoslás történetéből” 1996. évi kötetében. Kiadó: MTESZ Tudomány- és Technikatörténeti Bizottsága) történeti példákon keresztül bemutattam, hogy nem elég a feltaláló személyes tehetsége, hogy nem elég a gépeket feltalálni. A műszaki-gazdasági-társadalmi fejlődés megvalósulásához azokat gyártani is, és a gyakorlatban alkalmazni is kellett. Bemutattam, hogy a gyártásba vételben, a gyártásban való alkalmazásban és általában az értékesítésben és a gyakorlati hasznosításban a főszereplő a vállalkozó-üzemszervező menedzser. Olyan ez, mint a muzsikában Beethoven csodálatos hegedűversenye. Ennek megszületéséhez elegendő volt Beethoven személye, tehetsége, alkotó készsége és képessége. De hogy ez mindenki kincsévé válhatott, és hogy még ma is élően lehet közöttünk, ahhoz hány és hány azt hegedűjén szépen megszólaltató hegedűművész kellett és kell! Nélkülük ma nem ismernénk e csodálatos alkotást! Hát így vagyunk a feltalálókkal, találmányaikkal és az azokat a gyakorlatban alkalmazó menedzserekkel is.

Előadásomban bemutattam a menedzser szerepkör váltózását az elmúlt fél évezredben, és újszerű vonásait az ezredforduló idején. Szemléletem és álláspontom ma sem változott, az abban elhangzottak ma is érvényesek. Van azonban kiegészíteni valóm, és a továbbiakban e kiegészítésekkel folytatom az ott megkezdett gondolatokat.

Elsősorban is bemutatom összefoglalva a menedzserek szerepkörének változásait az elmúlt fél évezredben. Ezeknek három, minőségében jelentősen különböző szakasza volt. Ezek:

– **A manufakturális termelési (és társadalmi) rendszer kialakulásának kezdetein a vállalkozó menedzser a meglévő termékek gyártására rendezkedik be, a meglévő technika alkalmazásával.** Az újszerű ebben a munka egy üzembe koncentrálása és az üzemen belüli munka célszerű megosztása, a munkahelyeknek a munkafolyamatok szerinti elrendezése. Ezzel a gyártás célszerű eszközeinek kialakítására, az egy üzemben koncentrált munkagépek meghajtására alkalmas erőgépek alkalmazására lehetőséget teremtettek, és ezekkel lehetőséget és ösztönzést adtak a feltalálók számára ezen irányú gondolkodásra, alkotásra, újításra, feltalálásra, vagyis ezáltal a technikai forradalom elindítói lettek a menedzserek.

* 1148 Budapest XIV., Nagy Lajos király útja 86/C

Társadalmilag olyan hatása volt a manufaktúra üzemek létrehozásának, az üzemekben a munkaerő koncentrálásának, hogy megkezdődött a munkaerőnek a faluról a manufaktúrális üzemek környezetébe települése, telepítése. Ez utóbbiból az is következett, hogy a munkaerő és családja elszakadt a falun jelenvolt élelmiszerforrástól, és ez szükségessé tette az élelmiszerkereskedelem megszervezését, megszerveződését, de az asszonyi munka alkalmazását is. A hosszú munkaidő megszüntette annak lehetőségét, hogy a család saját kézi fonó és szövőgépén ruházatának alapanyagát házilag előállítsa, így szükségessé vált a textilkereskedelem létrehozása, azaz a munkások saját munkaadójuk termékeinek vásárlóivá is váltak. Így tehát nemcsak, hogy a manufaktúrális üzemek megszervezésével a technikai találmányok alkalmazási lehetőségének nagy terét nyitották meg, de a korábban volt városi polgárságot kiegészítették a városlakó munkásság egyre gyarapodó számával, megindították a mai ipari nagyvárosok kialakulását, és lerakták a fogyasztói társadalom alapjait.

– A következő fázisban már a manufaktúrális üzemi szervezetre alapozva, azt továbbfejlesztve, **jelentősen léptek elő a mások találmányai üzemi méretű gyártásának bevezetésével**, illetve a gyártás termelékenységének növelése érdekében **mások találmányainak, mint munkagépek vagy mint azokat meghajtó erőgépek, alkalmazásával**. Ez ismét jelentős és nélkülözhetetlen szerepköre a menedzsereknek a technikai találmányok realizálásának folyamatában. Mert hiszen egy **John Wyatt** önmagában elegendő volt a fonógép feltalálásához és a prototípus elkészítéséhez, de az üzemszervező menedzser, **Arkwright** nélkül az nem került volna gyakorlati alkalmazásra. De hány és hány üzemszervező menedzserre volt szükség, hogy ez a Birminghamben feltalált fonógép egész Angliában, sőt a Csatorna innenső partján Franciaországban, Németországban, egész Európában, sőt Amerikában is elterjedjen!

– **Az elmúlt századfordulón Ford** már mindezeket túllépett. A mások által feltalált autót konstruktőrök (mások pénzéből finanszírozott konstruktőrök) foglalkoztatásával részben a fogyasztó számára, részben pedig az elképzelt tömeggyártási rendszere számára alkalmassá fejlesztette (a legendás „T” Ford). Ugyanakkor a manufaktúrális munkamegosztáson alapuló üzemi szervezet és üzemi munkamegosztás lehetőségeire támaszkodva, **Taylor** módszereit is alkalmazva célszerű gyártóeszközöket, majd ezeket alkalmazó automata gyártó gépeket és gyártósorokat konstruáltatott és alkalmazott. Ő tehát már nemcsak szolgai másolója és alkalmazója volt a mások találmányainak, de már tevékeny irányítója és anyagi finanszírozója is volt a gyártmány és a gyártás fejlesztésének. De ő még ezen is túllépett, és menedzseri szervezőmunkát nemcsak vállalkozásán belül, de annak szűkebb és tágabb környezetében is végzett, például a megvásárolt autók üzemanyagellátása érdekében az olajiparban, és az autók használhatóságának érdekében az útépítésben. (Az olajleparlásban addig melléktermékként megjelent kátránynak az útépítésben való felhasználásában, **Asphalt** mérnök találmányát alkalmazva.)

De Ford azt is felismerte, hogy a vállalati alkalmazottakkal, munkásokkal kibővült városi lakosság már nemcsak a termékek előállítója, de az áruk legfontosabb végső fogyasztója is lett, hogy fogyasztása nélkül nem realizálódhat a vállalati jövedelem, nem működhet a vállalkozás. Felismerte, hogy a vállalatát jól működtetni kívánó menedzser érdekeltté vált a foglalkoztatottak vásárlóképeségének, jövedelmének fejlesztésében. Ezért általában jól fizette elsősorban műszaki és gazdasági szakembereit, alkalmazottait, és kedvező vásárlási feltételeket kínált számukra, majd ezt kiterjesztette munkásai számára is. Hiszen az autók vételárából busásan visszatérült az a költségtöbblet, amit a többletbér okozott! Így ma már a detroiti Ford gyár parkolóiban nem az új autót vásárolni kívánó gazdag kereskedők és földbirtokosok hintói, hanem a gyár munkásainak autói állanak.

Így vettek részt az elmúlt fél évezred útkereső évszázadainak menedzserei közvetlen és tudatos tevékenységükkel a technikai fejlesztések kezdeményezésében és realizálásában, és közvetlenül vagy közvetetten, csak részben tudatosan a társadalmi fejlődésben, a társadalom alakításában, a városi társadalom és a fogyasztói társadalom kialakításában. De mindezen túl a XVIII. századtól kezdve a vállalkozó menedzserek egyre inkább kénytelenek lettek beletekinteni és beavatkozni a munkásságuk által indukált társadalmi folyamatokba. Elsősorban szociális téren foglalkoztak a kérdéssel. Nem annyira jó szívükre hallgatva, szociális érzékenységük által vezérelve, de e téren is

gazdasági érdekeik által irányítva. Érdekesen jelenik meg egyre inkább a munkaadó tőkés vállalkozó és az általa foglalkoztatott munkás érdekellentéte mellett a korlátolt érdekazonosság is.

Továbbá az idők folyamán a kereslet bővülésével egyre inkább érdemessé vált a termelés bővítése. Ez pedig csak részben volt megvalósítható intenzív úton, a termelékenységet növelő technikai eszközök és üzemszervezési módszerek alkalmazásával. Elkerülhetetlen volt az extenzív módszer alkalmazása is, azaz a munkáslétszám növelése. Különösen a lakótelepektől távol eső bányák körzetében ennek realizálásához megfelelő lakásokat kellett építeni, amire az újonnan felvett munkásoknak pénzügyi és más anyagi lehetőségei nem voltak. Saját érdekében tehát a vállalkozó kénytelen volt lakásokat építeni, amelyek bérleti díja természetesen visszaforgott a vállalkozás pénzügyi rendszerébe. Élelmiszerre is szükségük volt a dolgozóknak és családjuknak, ehhez élelmiszerüzletekre volt szükség. Ezek létrehozásához és működtetéséhez is hozzájárultak a vállalkozók. Azután az egészségügyi, a baleset- és nyugdíjbiztosítás megszervezése ugyancsak szükséges, de egyben kifizetődő vállalkozás volt. Mindezen ellátás biztosítása nemcsak önmagában volt kifizetődő, de azáltal is, hogy az ilyen feltételeket biztosító vállalatok vonzókká váltak és alacsonyabb munkabérért is kaptak minőségi munkaerőt. E folyamat során tehát kialakultak a munkáskolóniák, de nemcsak a településektől távol lévő bányatelepeken, hanem egyre inkább a városokban és környékükön is. Így, ami a manufaktúrális korban megkezdődött, az egyre gyorsultabban folytatódott, és kialakult a mai ipari nagyvárosokban lakók társadalmi formációja és a fogyasztói társadalom. Ebben egyre inkább és többszörösen jelenik meg a tőkés vállalkozó és az általa foglalkoztatott munkás korábban antagonisztikusnak kijelentett érdekellentétének oldódása, egymásrautaltságuk és korlátolt érdekazonosságuk jelenléte és annak felismerése.

E változások során egyre inkább megjelenik a menedzserek közvetlen és tudatos szerepe a társadalmi folyamatokban, a társadalmi fejlődésben, és megjelenik felelősségük kérdése is. Továbbá, ahogyan tevékenységük következtében létrejött a munkásosztály és annak szervezetei, a szakszervezetek, és a demokratikus államalakulatok kialakulásával együtt a pártok működése ma már átfogja az egész társadalmat, a vállalkozók szerepe megjelent a politikában is. Ők mint munkaadók, az érdekegyeztető fórumok természetes és nélkülözhetetlen résztvevői, és mint termelők, munkaadók, kereskedők, adófizetők, az államban működő gazdaságnak (nemcsak az állami tulajdonú, hanem összességében az államban működő állami és magángazdaságnak) jelentős szereplői. Az állam és gazdasági rendszerének (ismételten mondom, nemcsak az állami tulajdonú gazdaságról szólok) mint környezetnek, meghatározó és oda-visszaható szerepe van működésükben. Az állami törvényalkotás pedig szabályok közé szorítja tevékenységüket, különösen az adó és vám-szabályozásokkal közvetlenül befolyásolja gazdálkodásukat, annak eredményességét. Ezek miatt részvételük az állam életének irányításában, személyesen vagy képviselőik útján, érdekeik alapján szükségszerűvé és elkerülhetetlenné válik, és ennek egyik sajátos de meghatározó területén, a pártok életében és működésében közvetlenül személyesen, vagy a pártok anyagi támogatása útján kénytelenek szándékosan, vagy szándékuk ellenére részt venni.

Így az ezredforduló menedzsmentjének szerepköre ezzel, vagyis a társadalmi folyamatokban és az államigazgatásban való személyes vagy közvetett, de tudatos és felelősségteljes részvételével, minőségileg bővült. Ezt is figyelembe véve, az ezredforduló menedzsmentjének fő szerepköréi a következők:

- Alapítani és jól működtetni, szervezni és vezetni a termelő és értékesítő vállalkozásokat, amelyekben megvalósulnak és értékesülnek a társadalom, a vállalkozó és a feltaláló javára és érdekeinek megfelelően a találmányok és újítások, az új termékek, termelési-technológiai eljárások és eszközök.

- Jó üzem- és értékesítés-szervező munkával részt venni a társadalom mennyiségileg és minőségileg növekvő szükségleteinek kielégítésében, alapjában saját anyagi érdekei által motiválva, a piaci kereslet-kínálat útmutatása szerint.

- Ennek érdekében figyelni a környezetben folyó kutatási-fejlesztési munkát, azt célkitűzésekkel és anyagi ösztönzéssel motiválni, az arra alkalmas eredményeket pedig anyagilag is elismerni, a gyártásban és forgalmazásban alkalmazni, hasznosítani.

– A gyártmányt és a gyártást fejlesztő kutató- és tervezőmunkát a saját üzemében is megszervezni és célratoróan irányítani, a kezdeményezéseket, újításokat figyelemmel kísérni, ösztönözni, és vállalkozása működési körében az arra alkalmasakat hasznosítani.

– Mindezen hagyományosan is jelenvolt szerepkör bővül a már ismertetett témával, a menedzserek tudatos, közvetlen és felelősségteljes részvételével a társadalmi folyamatokban, ráhatásokkal és működésükkel tudatosan előmozdítani a társadalom anyagi, erkölcsi és szellemi fejlődését. Ennek érdekében alapítványokat is létrehozni, támogatni, működtetni. Továbbá személyesen és megbízottaik útján részt venni a társadalmi és az állami szervek munkájában, a politikai életben és az államigazgatásban.

E nagyon sokrétű és nehéz szerepkör azonban nemcsak bővült az utolsóként felsorolt feladatkörrel, hanem a technikai és társadalmi fejlődés hatására minőségben is újszerűen kell ezeket ellátni, új kihívásoknak kell megfelelni e munka során. Ezen új kihívások és azok tartalma:

– Nagyon jelentős kihívás a gyorsuló idő, amely a helyzetfelismerési, döntési és cselekvési készséggel és képességgel szemben támaszt minőségileg különlegesen újszerű feltételeket.

– Ebben nagy segítséget ad az elektronika megjelenése az információáramlásban és -feldolgozásban. Ez viszont az elektronikai eszközök (számítógép, szövegszerkesztő, Internet stb.) gyakorlati használatának ismeretét, alkalmazásuk készségét és képességét követeli meg, ami minőségben teljesen átformálja az eddigiekhez képest a menedzseri munkát, a menedzsertől megkívánható ismereteket.

– Az integrált belföldi és nemzetközi információs rendszerek létrejötte, a közlekedés és szállítás határokat átjáró gyakorlata, a nemzetközi pénzügyi és bankkapcsolatok kialakulása, a nemzetközi kereskedelem és termelési kooperáció jelenléte nyelvismereti, társadalmi viselkedési, magatartási és öltözködéskultúrai, magas fokú tárgyalókészségi és -képességi követelményeket támaszt.

Ezek a menedzser munkájával, személyiségével szemben támasztanak új követelményeket, de mindamelllett az általános követelmények alapelveikben megmaradnak. Hiszen bármely kor menedzsere ha jó és eredményes volt, ha jól vezette vállalatát, akkor alkalmazta az új technikát és ezáltal részes volt a technikai fejlesztésben, a piaci viszonyoknak megfelelően pedig részt vett a társadalom minőségben és mennyiségben növekvő szükségleteinek kielégítésében, ezáltal a társadalom alakításában és fejlődésében, fejlesztésében. Ha pedig e követelményeknek nem felelt meg, akkor vállalkozása elmaradt a gazdasági versenyben, vállalkozása is és saját maga is megbukott.

Míg ezek az általános követelmények Európa nyugati részében és Észak-Amerikában már több, mint fél évszázada működnek, addig Magyarországon késleltetetten az utóbbi évtizedben jelentek meg. Ennek történelmi és földrajzi okai vannak. Magyarországon ugyanis a történelem folyamán általában követőnek, az előbbretartó nyugatot követőnek jellemezhető a fejlődés folyamata, mint ahogyan most is követő helyzetben vagyunk. Követni és elérni igyekszünk a rohamosan fejlődő nyugati technikai színvonalat, a magántulajdonon alapuló szabadpiaci gazdálkodást, a polgári demokratikus társadalmi rendszert. Ez minőségében teljesen más magatartást követel meg a menedzsertől, mint a korábbi, a központi tervgazdasági irányítású szocialista társadalmi-gazdasági rendszer. Önállóságot és teljes felelősséget a vállalati gazdasági, kereskedelmi, termelési és fejlesztési stratégia kialakításában, végrehajtásának irányításában, a pénzügyek kezelésében, különleges környezeti hatások, a politikai átalakulás viszonyai között. Mindez jelentősen változó vezetési módszereket és vezetői gondolkodást igényel az ezredforduló magyar menedzsmentjétől.

Mindezek felvetik a fiatalság szerepét, a nemzedékváltás követelményét a magyar menedzsmentben. Nem lehet azonban ezt egyértelműen következtetni az előzőekből. Hiszen igaz ugyan, hogy az elektronikus eszközök és rendszerek használata, kezelése inkább az új nemzedék sajátja, mint az előzőé. A gyorsuló idő kihívásainak is inkább a fiatalok tudnak megfelelni, mint a lassuló gondolkodású idősebbek. A nyelvek használatában is előnyben vannak a fiatalok. Ugyanakkor a viselkedés, a magatartási és öltözködési kultúra nem éppen a fiatalság sajátja, mint ahogyan a jó tárgyalókészség és -képesség kifejlődéséhez is időre, gyakorlatra van szükség. A gyorsuló idő által megkövetelt döntési képességhez sem elegendő a fiatalság lendülete, a helyzet felismeréséhez és a döntési hibák elkerüléséhez a tapasztalat és a hosszabb gyakorlatban megszerezhető gyártási, pénz-

ügyi és kereskedelmi ismeretek fontos szerepet játszanak. Viszont a politikai és gazdasági rendszerváltozás által kiváltott minőségi változás szükségessége a gondolkodásban és a magatartásban ismét a fiatalítás szükségességét vetheti fel.

A fiatalság szerepét azonban jobban át kell gondolni, hiszen a fiatalság önmagában nem elegendő ahhoz, hogy egy menedzserré kinevezett személy meg tudjon felelni az újszerű követelményeknek. A nyáron volt egy vitaműsor a televízióban, amelyben szociológusok, pszichológusok és politológusok beszélgettek a témáról, és a fiatalítás szükségességét egy jól menő, a jelen követelményekhez jól igazodó vállalat vezetőkérdéseinek fiatalságával bizonyították. A vállalat első számú vezetője jelen volt a beszélgetésen. Jól ismerem a 40 éves fiatalembert és vállalatát, vezető társait. Ezért el tudom mondani róluk, hogy nem önmagában fiatalságuk tette őket alkalmassá a vállalat alapítására, jó működtetésére. Elsősorban is a fiatal menedzser a műegyetemen végzett okleveles építőmérnök és a közgazdasági egyetemet is elvégzett okleveles mérnök-közgazda. Egyetemi tanulmányait megszakítva, közben ösztöndíjjal egy nemzetközi bagdadi egyetemen is elvégzett egy évet, és onnan újabb egyetemi diplomával, felsőfokú arab és angol nyelvtudással és szerfölött kitágult világgazdasági és politikai ismeretekkel tért haza. Majd nyelvtudására alapozottan ösztöndíjjal egy Egyiptomban működő angol építési vállalatnál végzett építésvezetőként termelési gyakorlatot egy angol mérnök irányítása alatt. Ott tőle megtanult vezetni és dolgoztatni. Itthon a diplomája megszerzése után egy építőipari vállalatnál dolgozott munkahelyi vezetőként, utána pedig német nyelvtudását kamatoztatva egy határközeli osztrák városban egy jelentős autókereskedés és szerviz szolgálatába lépett. Ott eladóként, beszerzőként, majd a tulajdonos cégvezető helyetteseként dolgozott néhány éven át, és a magántulajdonon alapuló szabad kereskedelmi rendszer működését és az ilyen vállalat operatív műszaki, termelési, kereskedelmi és pénzügyi irányítását tanulta meg a gyakorlatban. Eközben eredményes aktív sportoló is volt. Már általános iskolás korában a KSI teniszezője és versenyzője volt, majd a BEAC atlétájaként a válogatottság szintjét is elérte. E sportolói munka egészséget adott neki, a kemény, fegyelmezett, kitartó munka végzésére tanította, jellemessé, sportszerűvé nevelte. Nem vezetővé válva, divatból kezdte el tehát a teniszezést. Majd Magyarországra visszatérve, külföldi tapasztalatait és kapcsolatait hasznosítva, előbb kisvállalatot, majd egyre nagyobb vállalatot alapítva, illetve az alapított vállalatot jól működtetve, azt nagyvállalattá téve lett a nagyvállalat első számú menedzsere. Nem tapasztalatlanul, hanem sok menedzseri tapasztalatot és tudást, ismeretet szerezve vezethette sikerre vállalatát. Tehát nem önmagában fiatalsága volt sikereinek kovácsa, vezetővé alkalmassá válásának eredeztetője, hanem mindaz a kemény tanulás, munka és tapasztalatszerzés, ami megelőzte azt.

Munkatársainak kiválasztásában természetesen szerepet játszott a személyes ismeretség, de az önmagában nem volt elég. A személyes ismeretség ahhoz volt fontos, hogy megismerje a leendő vezetőtársak ismereteit, jellemét, magatartását, tudását, vele való együttműködési készségét, szolidaritását. Ezért volt az, hogy gyakran választott vezetőtársnak olyant, akivel együtt járt az egyetemen. Itt azonban nem a „haverság” volt a fő motiváló, hanem a tudásbeli felkészültség, munkavégző, irányító és tárgyaló készség és képesség, szakismeret és a nyelvtudás.

Persze, arról is kellene beszélnünk, hogy feltétlenül minden régít le kell-e váltani, ki kell-e cserélni? Hiszen az előző generációhoz tartozó **Horváth Ede**, vagy **Burgert Róbert** és még sokan mások is jól menedzselték vállalatukat belföldön és külföldön egyaránt! Vagy **Demján, Orbán** és sokan mások ma is jól és eredményesen dolgoznak. De a régiiek között a kiválasztódás úgy történt, hogy a jobbak, akik az új gazdaságirányítási rendszer körülményei (ezek már kezdtek hasonlítani a mai helyzethez) és követelményei között képesek voltak jól eligazodni, felismerték és ki is tudták használni az új lehetőségeket. Az átmeneti időszakban jól ki tudták használni az általuk irányított vállalatok és természetesen saját maguk javára az új lehetőségeket és jó kapitalista menedzserré váltak. A kevésbé jók pedig kiselejteződtek. De ez a kiválasztódás, kiselejteződés a fiatalok között is megtörtént, sőt folyamatosan megtörténik azáltal, hogy a nem alkalmas fiatalok nem tudnak vállalkozást alapítani, vagy ha próbálkoznak is, ez nem sikerül nekik. Sok új vállalkozás csődje, vagy még inkább az új vállalkozások vezetése során elkövetett gazdasági bűncselekmények (áfacsalások, más adócsalások stb.) nem az előre elhatározott szándékosságból, hanem a hozzá nem

értés miatt kialakult csődvészélytől való megriadásból fakadnak. De ezek a kiselejteződöttek nem saját képességeik hiányában látják az okokat, hanem más dolgokban, mások érdemtelen sikereiben.

Előadásomban alapvetően a vállalatok-vállalkozások első menedzsereiről és azok közvetlen vezetőtársairól, a vállalkozások első sorban álló menedzsmentjéről szoltam. De végeredményben, bár kevésbé ilyen élesen, de mindezek érvényesek a második-harmadik sorban működő, és a végrehajtás területét közvetlenül irányító operatív menedzsmentre is, amelyről most nincsen időm szólni. Viszont különösen érvényesek azokra, akik elérni szándékoznak magasabb menedzszeri szintet. Azok számára feltétlenül fontos, hogy megfelelő tanulással, ismeretek és tapasztalatok szerzésével készüljenek fel az alsóbb menedzszeri szinteken működés közepette, hogy az általuk elérni célzott magasabb menedzszeri szintre alkalmasakká váljanak.